

SHANGWU TANPAN SHIWU

商务谈判实务

主编 谢力军 祝维亮 副主编 王 娟



商务

谈判实务

主 编 谢力军 祝维亮
副主编 王 娟

SHANGWU TANPAN SHIWU

中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

商务谈判实务/谢力军, 祝维亮主编. —北京:
中央广播电视大学出版社, 2013. 4
ISBN 978 - 7 - 304 - 06098 - 5

I. ①商… II. ①谢… ②祝… III. ①商务谈判
IV. ①F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 081310 号

版权所有, 翻印必究。

商务谈判实务

主 编 谢力军 祝维亮

副主编 王 娟

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010 - 58840200

总编室 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 袁玉明 王吴超

版式设计: 赵 洋

责任编辑: 王国华

责任校对: 王 亚

责任印制: 赵联生

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

印数: 0001 ~ 2000

版本: 2013 年 4 月第 1 版

2013 年 4 月第 1 次印刷

开本: 185mm × 230mm

印张: 13.5 字数: 264 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 06098 - 5

定价: 28.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

商务谈判实务是市场营销专业的一门主要技能课程,《商务谈判实务》一书主要讲授商务谈判的基本理论和技能技巧,尤其强调技能学习,专业性强,突出实践操作性。本教材虽然指向高职学生,也可以作为相关企业的商务谈判培训专业用书。

依据我们的设计,本教材的主要目标使用者为高职学生。在强调技能学习的过程中,我们对商务谈判过程中所涉及的技能技巧训练进行了规划,主要的关注点放在商务谈判的案例分析上。

本教材兼顾了知识点、技能点和能力训练,是一部实务操作性较强的教材。我们深入相关企业,接受第一线高手的指点,吸取了不少经验,充实到本教材中。本教材内容新颖,力求突出实用性,体现实践的引导作用,冀图指引高职市场营销专业的学生,在适当的知识平台上,配合仿真实训,对商务谈判的理论和处理方法逐步进行深化性技能学习。因此,考虑到技能培养过程的渐进性,我们在每章后都有针对性地编写了案例分析题,体现了向社会所需技能培养的过渡。

在本书的编写中,谢力军任主编,主持策划编写大纲,并负责第一章的撰写;祝维亮任主编,共同策划编写大纲,并负责第二章、第三章、第四章、第五章、第七章的撰写;王娟为副主编,并负责第六章、第八章的撰写;乔改红负责第九章的撰写;王群、齐眉等参与了本书的编写工作。全书由谢力军、祝维亮统稿。

在编写本教材的过程中,我们深深感受到市场营销行业的快速发展,认识到作为编著者所肩负的责任。我们一定与时俱进,力争定期对教材内容进行更新与修改,追踪反映我国市场营销行业的发展成果。

由于编者的专业造诣有限与编写时间仓促等诸方面的缘故,本教材难免会存在一些不足之处,敬请广大读者批评指正。

目 录

Contents

第一章 商务谈判概述	1
第一节 商务谈判的概念	2
一、商务活动是一种经济活动	2
二、谈判的基本概念	3
三、商务谈判的定义	4
四、商务谈判的特点	5
五、商务谈判的本质特性	6
六、商务谈判的价值评判标准	6
第二节 商务谈判的构成要素	7
一、商务谈判构成要素的含义	7
二、商务谈判构成要素的内容	7
三、商务谈判构成要素的相互关系	10
第三节 商务谈判原则	11
一、人事分开原则	11
二、集中利益而非立场原则	12
三、双赢原则	14
四、客观标准原则	15
五、商务谈判的其他原则	15
第四节 商务谈判的分类与模式	16
一、商务谈判的分类	16
二、商务谈判模式	22

第二章 商务谈判的准备阶段	27
第一节 谈判准备阶段概论	28
一、商务谈判的阶段划分	28
二、商务谈判准备的重要性	29
第二节 商务谈判目标的设计	30
一、商务谈判目标	30
二、商务谈判总体目标的设计	30
三、商务谈判项目目标的设计	32
第三节 商务谈判对手的评估	34
一、商务谈判信息搜集	34
二、对方公司分析	36
三、对方谈判人员分析	36
第四节 商务谈判团队的组建	38
一、商务谈判团队的含义	38
二、商务谈判团队的规模	39
三、商务谈判团队的构成原则	40
四、商务谈判团队内的角色分工	40
第五节 商务谈判计划的制订	42
一、商务谈判准备表格	43
二、商务谈判议程的设定	44
三、商务谈判地点的选择	45
四、商务谈判时间考虑	46
五、商务谈判座位安排	47
第三章 商务谈判的开局阶段	50
第一节 商务谈判开局	51
一、商务谈判开局相关概念	51
二、商务谈判开局的基本任务	51
第二节 专业的行为表现	52
一、专业的行为表现概述	52
二、专业行为表现的内容	52

第三节 商务谈判开局气氛的营造	56
一、商务谈判开局气氛的含义	56
二、商务谈判开局气氛的分类	57
三、策划开局气氛时应考虑的因素	60
第四节 商务谈判备忘录	62
一、商务谈判备忘录的含义和用途	62
二、商务谈判备忘录的分类	62
三、商务谈判备忘录的结构	62
四、商务谈判备忘录的注意事项	63
第四章 商务谈判报价与磋商	66
第一节 商务谈判报价	67
一、商务谈判报价概述	67
二、商务谈判的报价顺序	67
三、商务谈判报价原则	68
四、商务谈判报价的应对	69
第二节 讨价还价策略	71
一、讨价还价的总体思路	71
二、讨价还价的具体策略	72
三、让步策略	78
第三节 僵局处理	80
一、谈判僵局产生的原因	81
二、打破谈判僵局的策略	82
第五章 商务谈判的终局阶段	86
第一节 谈判终局成交策略	87
一、谈判终局阶段概述	87
二、谈判终局阶段的主要工作	87
三、终局阶段总体谈判思路	88
四、成交阶段应该注意的问题	90
五、攻克最后一分钟犹豫	92

第二节 未达成协议处理	95
一、学会控制态度	95
二、学会拒绝	96
三、学会抓住重新谈判的机会	96
第三节 商务合同的签订与履行	98
一、商务合同的形式	99
二、签订商务合同应该注意的问题	99
三、商务合同的履行	101
第六章 商务谈判的语言艺术	105
第一节 商务谈判语言艺术概述	106
一、商务谈判语言艺术的含义	106
二、商务谈判语言艺术的重要性	106
第二节 沟通	107
一、沟通的概念	107
二、沟通的方式	108
三、沟通过程五要素及其内在联系	109
四、沟通过程描述	112
五、商务谈判沟通的特点	113
六、沟通障碍	113
第三节 语言表达	115
一、沟通中的语言表达	115
二、语言表达的原则	115
三、语言表达的类别	117
四、语言表达的技巧	118
第四节 倾听	120
一、倾听的含义	120
二、倾听过程的阶段性划分	121
三、倾听的技巧	121
四、倾听的原则	122
五、倾听障碍分析	123

六、积极倾听的步骤	124
第五节 提问	125
一、提问的含义	125
二、提问的类型	125
三、提问的技巧	126
四、合理提问	127
第六节 回答	128
一、回答的含义	128
二、回答的要领	129
三、回答的方法	130
第七章 商务谈判的无声语言	135
第一节 无声语言概述	136
一、无声语言的特点	136
二、无声语言在谈判中的作用	137
第二节 面部语言符号	138
一、眼睛	138
二、眉毛	140
三、嘴巴	141
四、鼻耳部分	141
五、头部动作	142
第三节 肢体语言符号	142
一、握手的动作	142
二、两臂交叉的动作	144
三、擦掌的动作	144
四、抓挠脖子的动作	144
五、摩擦眼睛的动作	145
六、腿部的动作	146
七、其他姿势的“语言”	148
八、如何正确判读无声语言	149
第三节 商务谈判中的交往空间	151

一、交往空间的概念·····	151
二、交往空间的划分·····	152
第八章 远程谈判 ·····	155
第一节 远程谈判概述·····	156
一、远程谈判的含义·····	156
二、远程谈判的特点·····	157
三、远程谈判的主要类型及手段·····	158
第二节 电话谈判·····	158
一、电话谈判的含义及特点·····	158
二、接听、拨打电话的流程·····	161
三、电话谈判与传统谈判的比较·····	165
四、电话商务谈判礼仪·····	165
五、电话商务谈判的技巧·····	169
第三节 电子邮件谈判·····	174
一、电子邮件谈判的含义·····	175
二、电子邮件谈判构成要素分析·····	175
三、电子邮件谈判的优缺点分析·····	177
四、电子邮件谈判的文本写作·····	178
五、电子邮件的写作要点·····	180
六、电子邮件谈判沟通的策略·····	180
第九章 商务谈判心理疏导 ·····	185
第一节 商务谈判心理·····	186
一、商务谈判心理的概念·····	186
二、研究和掌握商务谈判心理的意义·····	186
三、商务谈判心理的特点·····	188
第二节 商务谈判需要与动机·····	189
一、商务谈判需要·····	189
二、商务谈判动机·····	193
第三节 商务谈判的个体心理·····	194

一、个体心理的含义·····	194
二、商务谈判中的个性心理要素分析·····	194
第四节 谈判中的群体心理·····	198
一、谈判群体概述·····	198
二、谈判群体的效能·····	199
三、谈判效能的最大化·····	201
参考文献·····	203

第一章 商务谈判概述

本章学习目标

1. 了解商务谈判的定义；
2. 掌握商务谈判的构成要素；
3. 理解商务谈判的原则；
4. 了解商务谈判的分类；
5. 掌握商务谈判的模式。

导入案例

艾玛公司是纽约有名的面包公司，该公司的面包远近闻名，纽约很多的大酒店和餐饮消费场所都与艾玛公司有合作业务，因此，艾玛公司的面包销量越来越大。与多数饭店不同的是，艾玛公司附近一家大型的饭店却一直没有向他们订购面包。这种局面长达4年。期间，销售经理及公司创始人——艾玛先生每周都去拜访这家大饭店的经理，参加他们举行的会议。甚至以客人的身份入住该饭店，想方设法同大饭店进行接触，一次又一次地同他们进行推销谈判。但无论采用何种手段，艾玛公司的一片苦心就是不能促成双方谈判成功。这种僵持局面令艾玛暗自下定决心，不达到目的绝不罢休。

此后，艾玛一改过去的推销策略和谈判技巧，开始对这家饭店的经理所关心和爱好的问题进行调查。通过长时间详尽细致的调查，艾玛发现，饭店经理是美国饭店协会的会员，而且由于热衷于协会的事业，还担任会长一职。这一重大发现给了艾玛很大帮助，当他再一次去拜会饭店经理时，就以饭店协会为话题，围绕协会的创立和发展以及有关事项与饭店经理交谈起来。这果然起到了意想不到的效果，这一话题引起了饭店经理的极大兴趣，他的眼里闪着兴奋的光，和艾玛谈起了饭店协会的事情，还详细讲述了这个协会如何给他带来无穷的乐趣，而且还邀请艾玛参加这个协会。

这一次同饭店经理“谈判”时，艾玛丝毫不提关于面包销售方面的事，只是就饭店经理所关心和感兴趣的协会话题，取得了很多一致性的见解和意见。饭店经理甚至表示同艾玛有相见恨晚之感。

几天以后那家饭店的采购部门突然给艾玛打来电话，让他立刻把面包的样品以及价格表送到饭店去。饭店的采购组负责人在双方的谈判过程中笑着对艾玛说：“我真猜不出您究竟使用了什么样的绝招，使我们的老板那么赏识你，并且决定与你们公司进行长期的业务合作。”听了对方的话，艾玛有些哭笑不得，向他们推销了4年面包，进行了若干次推销谈判，竟连一块面包都没销售出去。如今只是对他关心的事表示关注而已，他却发生了180度的转变。

资料来源：罗杰·道森（Roger Dawson）. 优势谈判. 刘祥亚，译. 重庆：重庆出版社，2008. 有修正。

在市场经济条件下，类似于上面情况的案例非常多，如何在面对各种交易活动的过程中，巧妙地利用各种资源以及使用各种技巧来实现交易行为，就需要学习商务谈判，以便于约束和推动双方的交易行为。

第一节 商务谈判的概念

一、商务活动是一种经济活动

经济活动是指在一定的社会组织与秩序之下，人类为了求生存而经由劳动过程或支付适当代价以取得及利用各种生活资料的一切活动。简言之，经济活动以满足人的需求为目的。经济活动主要是以劳力等生产资料换取商品或服务，货币只是交易的媒介。进入近代工业文明社会之后，经济活动是指包括产品的生产、分配、交换或消费等活动。经济活动往往遵循价值规律运行，商品的价格总是围绕其价值上下波动。这种经济活动比较典型与成熟，可以用经济的要素去分析、衡量它。

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织。企业主要指独立的盈利性组织，并可进一步分为公司企业和非公司企业，后者如合伙制企业、个人独资企业等。

商务活动是指经济组织或企业的一切有形资产与无形资产的交换与买卖事宜。按照国际习惯，商务活动行为可分为四个类别：

- (1) 直接的商品交易活动, 如销售、提供劳务、批发活动等。
- (2) 直接为商品交易服务的活动, 如运输、包装活动等。
- (3) 间接为商品交易服务的活动, 如金融、保险活动等。
- (4) 具有服务性质的活动, 如咨询、广告、会计师审计、信息服务活动等。

二、谈判的基本概念

按照《辞海》中的解释, “谈”是“讲论, 彼此对话”之意, “判”意为“评判”。一般而言, 谈判是指人们为了协调彼此之间的关系, 承担一定的责任, 满足各自的需要, 通过协商, 使用合理妥协, 实现自己特定的目的, 而争取与对方达到意见一致的行为和过程。这个过程如图 1-1 所示。

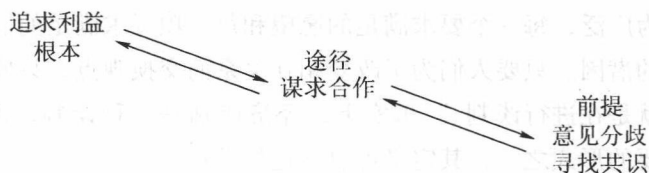


图 1-1 谈判的过程

通过上述的概念, 我们可以这样理解谈判:

- (1) 谈判双方之间必须有一定的联系和直接的关系; 否则, 不会有双方的谈判。
- (2) 谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需要, 且一方需要以满足另一方的要求为前提。双方各自的需要既统一, 又矛盾。统一表现在: 为达到目的, 必须与谈判对象达成协议。矛盾表现在: 各自谈判目标存在差异, 有时甚至相互对立。
- (3) 双方具有这种既统一又矛盾的关系, 使得双方必须通过协商的方式来解决。
- (4) 作为一种人的行为和活动, 就要涉及有关人的许多方面和领域, 如人的需要、人的心理、人的素质等。

实际上, 谈判是一个过程, 并非仅指达成一致意见的那一时一刻, 还包括为此而做的准备和双方达成协议后的贯彻实施。

在我们社会活动中, 谈判成为建设和谐社会的主要手段之一, 具有协商性、相互性与目的性等共同特征, 如图 1-2 所示, 一般可能出现的谈判可以被分为政治谈判、军事谈判、文化谈判、经济谈判等, 如图 1-3 所示。商务谈判是经济谈判中的一种。

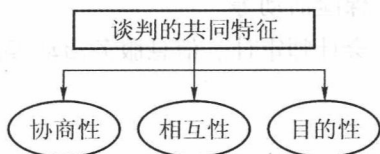


图 1-2 谈判的共同特征图

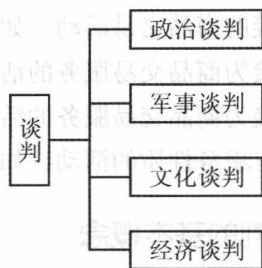


图 1-3 谈判分类图

三、商务谈判的定义

美国谈判学会会长、著名律师杰勒德·尼尔伦伯格曾经说过：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”事实上，经济谈判是一种谈判，涉及范围极其广泛，商务谈判就是其主要的形式之一，其定义可以表述如下：

商务谈判是指不同的经济实体各方以经济利益为目的，为了自身的经济利益和满足对方的需要，就双方的商务往来关系，通过沟通、协商、妥协、合作、策略等方式，把可能的商机确定下来的活动过程。

在经营过程中，企业可以通过各种方法，在市场上与企业内部，寻找机遇，增强企业的可持续发展动力。在经营过程中，企业要增加利润，一般有三种方法：

第一种方法是扩大市场占有份额，增加营业额。这种方法是最直接的，但也是最难的。因为在市场竞争日趋激烈的今天，争夺市场份额本身就是一件很难的事情；而且增加营业额往往也会增加费用，如员工工资、广告费、业务员提成等。所以，企业的营业额可能增加很多，但扣除费用以后发现，利润增加幅度却不大，有时甚至会出现亏损。

第二种方法是降低成本。这种方法就是要进行技术革新，发掘企业内部潜力。一般来说，企业降低成本的空间是有限的，降到一定程度就再也无法降低了；而且降低成本的同时还有可能同时导致产品的品质下降，有时反而会损害了公司的长远利益。

第三种方法就是谈判。通过谈判，尽量发现商机，从而实现“低价买进，高价卖出”的企业经营法则，一买一卖之间，利润就出来了。它是增加利润最有效，也是最快的办法。因为，谈判争取到的每一分钱都是净利润！例如，企业的某产品通常售价是1万元，如果业务员谈判水平提高了，售价提高到1.1万元，则提高的0.1万元完全是净利润；同样，在采

购时，企业所节省的每一分钱也都是净利润！

在经济活动中，商务谈判是企业实现经济目标的手段，也是企业获取市场信息的重要途径，更是企业开拓市场的重要方法与途径。

美国前总统克林顿的首席谈判顾问罗杰·道森说：“全世界赚钱最快的办法就是谈判！”

四、商务谈判的特点

商务谈判是广泛应用经济活动的手段，也是一项集政策性、技术性、艺术性于一体的社会经济活动。商务谈判具有十分鲜明的特点。

1. 以经济利益为谈判目的

应当明确，谈判者通过商务谈判，以获取经济利益为基本目的，在满足经济利益的前提下，才会涉及其他非经济利益。虽然，在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素，也会影响谈判的结果，但与其他类型的谈判相比，商务谈判更加重视谈判的经济利益。因此在商务谈判整个过程中，谈判者都比较注意谈判所涉及的重点或技术的成本、效率和利益。

2. 以充满策略技巧的协商为过程特征

在商务谈判中，“冲突”与“合作”是一对不可或缺的矛盾，商务谈判就是一个不断协商的过程，也就是一个商务谈判各方调整各自的需求和利益的过程，其实，合理的、有节制的让步对结局来说也是一种获得。实施合理让步，人员素质高，准备工作做得充分，临场发挥好，策略技巧运用得当的一方，往往能争取到对自己比较有利的结局。

3. 以价格为谈判的核心

商务谈判涉及的因素很多，谈判者的需求和利益表现在众多方面，但价值谈判则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。在商务谈判中，价格可以最直接地表现出谈判双方的利益，其他因素也都可以折算为价格。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下，或多或少都可以折算为一定的价格，并通过价格升降而得到体现。这也给谈判者一个启示：商务谈判时在坚持以价格为中心的同时，不要仅仅局限于此，可以从其他利益因素方面要求对方让步，这可能更容易做到，也更隐蔽。

4. 注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，其严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大力气，好不容易为自己争取到了较有利的结果，对方为了促成合同，也迫不

得已做了许多让步，这时谈判者似乎已经取得了这场谈判的胜利。但如果在拟订合同条款时，掉以轻心，不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法，结果可能掉进谈判对手在条款措辞或表述技巧上设置的陷阱，这不仅会使即将到手的利益丧失殆尽，而且还可能为此付出惨重的代价。这种例子在商务谈判实务中屡见不鲜。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的严密和准确。

五、商务谈判的本质特性

在商务活动中，商务谈判具有很高的地位。商务谈判是谈判双方“给予”与“接受”兼而有之的一种互助过程。在谈判过程中，商务谈判双方同时具有“冲突”与“合作”的成分，在冲突中表现，在合作协调中妥协；谈判双方都在力争有利地位，都希望通过谈判获得超额成果；同时，商务谈判的过程也是双方使用适用的法律、政策及道德规范，形成统一意见的过程，即“双赢”的过程。

六、商务谈判的价值评判标准

成功的商务谈判是一项互惠的合作行为，而并非一场棋赛，一定要决出胜负；也并非一场战争，要将对方消灭或置于死地。因此，除了设定以价格进行量化的评价标准外，我们还应从合作的利己主义出发，正确给出评判商务谈判的其他价值标准。

1. 商务谈判目标的实现程度

商务谈判目标的实现程度是商务谈判的首要标准，即判断商务谈判的结果有没有或在多大程度上实现了商务谈判的预设目标。

2. 商务谈判效率

商务谈判效率即商务谈判所获收益与所费成本之间的对比关系。评估商务谈判效率，首先要正确估计成本，追求适当的、合理的收获是必要的（图1-4）。

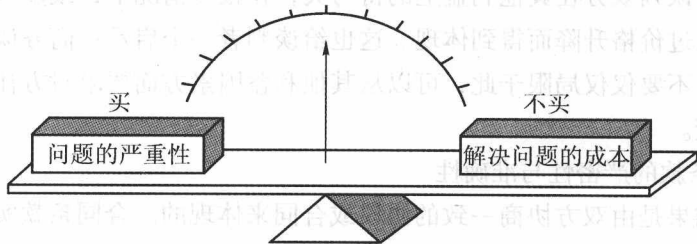


图1-4 商务谈判成本衡量